

УДК 65.012.32:006.032

Бондаренко С. М.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну*

Bondarenko S. M.
*Associate Professor,
Assistant Professor of Management
Kyiv National University of Technology and Design*

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, НАЦІЛЕНОЇ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ МОДИ

Анотація. Сьогодні немає конкуренції товарів чи послуг, існує тільки конкуренція моделей та систем управління. Система управління підприємством, націлена на якість продукції, є інструментом, який дає змогу підприємствам індустрії моди формувати конкурентні переваги високого рангу. Розроблення й упровадження системи управління підприємством, націленої на якість продукції, яка відповідає вимогам ISO 9001:2015, є виконанням типового проекту, який розділено на дев'ять проектних етапів.

Ключові слова: система управління підприємством, націлена на якість продукції, індустрія моди, міжнародний стандарт ISO 9001:2015, політика з якості, вимоги.

Вступ та постановка проблеми. У сучасному світі процеси глобалізації та інтеграції спонукають підприємства та організації постійно шукати шляхи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Як показує досвід, сьогодні немає конкуренції товарів чи послуг, існує тільки конкуренція моделей та систем управління. Саме система управління, націлена на якість продукції, що випускається, та послуг, що надаються, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є інструментом, який дає змогу підприємствам та організаціям формувати конкурентні переваги високого рангу на глобалізованому насиченому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінням якістю на підприємствах займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як А. Ваймерскірх, Л.М. Віткін, Т.В. Ганькевич, С. Джордж, В.Б. Захожай, В.А. Лапідус, Д.П. Лойко, О.І. Момот, К. Рамперсад, Н.Г. Салухіна, Г.А. Саранча, М.З. Свиткін, А.Ю. Чорний, І.М. Шустіна, В.А. Ягодзинский, О.М. Язвінська та ін. Однак створення систем управління, націлених на якість, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, на підприємствах індустрії моди України залишається невирішеною методологічною та практичною проблемою.

Загальні методологічні та методичні підходи до управління якістю на підприємстві сформовано в [1-7]. Питання конкурентних переваг розглянуто в працях [8-12]. Формування ефективної системи управління на підприємстві вимагає застосування стратегічного підходу, впровадження якого розкрито в роботі [13]. На важливості активізації прогресивних методів та інструментів ефективного управління як основи позитивного ділового іміджу та конкурентоспроможності сучасного підприємства наголошено в праці [14].

У швидкозмінному та часто несприятливому ринковому середовищі функціонування сучасних підприємств суттєво підвищилася значущість створення передових систем управління, які відповідають вимогам міжнародних стандартів і забезпечують конкурентні переваги, конкурентоспроможність та реалізацію стратегії конкуренції. Незважаючи на широке коло наукових досліджень у цій сфері, вказані проблеми потребують подальшого розгляду та вдосконалення. Зокрема, потребують дослідження методологічні, методичні та практичні питання розроблення й впровадження системи управління підприємством індустрії моди, націленої на якість, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Метою статті є розроблення методологічних, методичних та практичних рекомендацій щодо створення та впровадження на підприємстві індустрії моди системи управління, націленої на якість продукції та послуг, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Результати дослідження.

Легка промисловість України, або, як її сьогодні називають, індустрія моди, має значний потенціал росту і в найближчій перспективі здатна формувати до 2% валового внутрішнього продукту України [15].

Сьогодні легка промисловість забезпечує 5% бюджетних надходжень та 2,6% експортного потенціалу України. У вітчизняній галузі легкої промисловості офіційно працює близько 83 тис. осіб, понад 75% – жінки, продукції виробляється на 25 млрд. грн., майже 45% з якої експортується переважно до Європи. Однак це лише 1% промислового виробництва України. Цей показник може бути збільшений щонайменше у три рази. У вииграші будуть усі: виробники, бізнес, держава, регіони, замовники, інвестори, споживачі [16].

Проте нині підприємства індустрії моди України постачають продукцію переважно за кордон, працюючи за давальницькими схемами. Внутрішній потенціал ринку фешн-виробів в Україні вражає – більше 100 млрд. грн. [15]. Це величезний потенціал. Його треба завойовувати вітчизняним виробникам, потіснивши контрабандну та контрафактну продукцію. Швидкі зміни, що відбуваються на ринку фешн-продуктів, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів, принципів, методів діяльності підприємства, як нових, так і тих, досвід використання яких накопичено в розвинених країнах світу. Одним із таких інструментів є створення системи управління підприємством, націленої на якість продукції, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Сьогодні в науці та практичній діяльності використовується термін «цільова система управління», зокрема «цільова система управління якістю», «цільова система екологічного управління», «цільова система охорони здоров'я та безпеки персоналу», «цільова система соціальної відповідальності бізнесу», які відповідають вимогам міжнародних стандартів. Цільові системи можуть об'єднувати й отримувати інтегровані системи управління, які відповідають вимогам двох і більше міжнародних стандартів. Але насправді на підприємстві може бути лише одна загальна система управління. Просто спрямовувати, націлювати її можна на різні сфери: на якість продукції, що виробляється та послуг, що надаються; на захист навколишнього природного середовища; на охорону здоров'я та безпеку персоналу на робочому місці; на соціальну відповідальність бізнесу і т. д. Тому у цьому дослідженні використано термін «система управління підприємством, націлена на якість продукції, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015».

Система управління, націлена на якість продукції, охоплює всі процеси, що протікають на підприємстві, від яких залежить якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються. Розроблення й впровадження системи управління, націленої на якість на підприємстві, є, по суті, виконанням типового проекту, який доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами.

Виконання будь-якого проекту характеризується такими параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (грошові кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожен з яких характеризується певними роботами і відповідальними за їх виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Розроблення й впровадження системи управління, націленої на якість, як проект можна розділити на проектні етапи:

1. Створення організаційної структури управління і виділення необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до системи управління, націленої на якість.
3. Визначення фактичного стану системи управління.
4. Складання комплексного плану проекту.
5. Розроблення політики підприємства у сфері якості та кількісних цілей.
6. Розроблення документації системи управління, націленої на якість, та виконання запланованих заходів.
7. Дослідне впровадження системи управління, націленої на якість.
8. Проведення внутрішнього аудиту системи управління, націленої на якість.

9. Сертифікація системи управління, націленої на якість.

Розроблення системи управління, націленої на якість, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури. Розроблення системи управління припускає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для ухвалення колегіальних рішень із найважливіших питань розроблення, впровадження і функціонування системи управління, націленої на якість, доцільно створити координаційну раду з якості, яку очолює перший керівник підприємства. До її складу входять власники всіх процесів. Практично це можуть бути заступники директора за напрямом, керівники провідних підрозділів. Такий склад ради дає їй змогу приймати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства. Рішення ради мають силу наказу. Крім контролю, організації і координації розроблення системи управління, націленої на якість, на засіданнях ради можуть розглядатися будь-які питання, пов'язані з підвищенням якості продукції і конкурентоспроможності підприємства, вдосконаленням його діяльності.

Розроблення системи управління, націленої на якість, вимагає проведення значного обсягу конкретних робіт із планування і виконання необхідних заходів проекту, таких як написання й узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т. д. Для виконання цих робіт має бути виділений відповідний персонал. На великих підприємствах, що мають більше 250 співробітників, це може бути група (відділ) управління якістю. На менших підприємствах – інженер (фахівець, менеджер) з управління якістю.

Під час формування організаційної структури слід також обдумати питання про необхідність залучення зовнішньої допомоги, наприклад консультантів із розроблення системи управління. Якщо таке рішення прийняте, то консультант може дати рекомендації й по остаточному формуванню самої оргструктури.

З існуючого досвіду тільки наявність подібної відлагодженої структури на підприємстві плюс допомога кваліфікованого консультанта за умови серйозної копіткої роботи усього колективу дають змогу створити повноцінну працюючу систему управління підприємством, націлену на якість продукції, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Ухвалення рішення про початок робіт над системою управління, націленою на якість, може бути оформлене у вигляді наказу першого керівника підприємства.

На цьому етапі проекту визначається фактичний стан наявної системи управління підприємством й оцінюється, наскільки виконуються вимоги, виявлені на попередньому етапі. Практично це може бути вхідний аудит за участю членів групи управління якістю, зовнішнього консультанта. У процесі аудиту можуть проводитися відвідування різних підрозділів підприємства, бесіди з працівниками, вивчення фактичної діяльності, існуючих документів і записів. При цьому можуть використовуватися заздалегідь підготовлені опитувальні листи й анкети.

Якщо в процесі аналізу виявляється невідповідність діяльності підприємства вимогам міжнародного стандарту до системи управління, націленої на якість, то невідповідність фіксується й для кожного такого факту має бути запланований захід із приведення діяльності підприємства відповідно до вимог.

Розроблення системи управління підприємством, націленої на якість, вимагає великого обсягу роботи в рамках різних підрозділів підприємства, тому всі такі заходи бажано звести в єдиний комплексний план, який може бути розділений на дві частини:

- розроблення документації системи управління, націленої на якість;
- план заходів із приведення практичної діяльності підприємства відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

У другу частину комплексного плану слід включити заходи з усунення невідповідностей діяльності підприємства вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 і внутрішніх протиріч, про які йшлося вище. Сюди ж обов'язково мають бути включені заходи з навчання всього персоналу у сфері якості та інформування колективу про хід розроблення й впровадження системи управління на підприємстві, націленої на якість.

У комплексному плані необхідно передбачити відповідальність за виконання заходів і терміни їх виконання. Для робіт з обох частин комплексного плану доцільно планувати паралельне виконання для скорочення загального терміну розроблення системи управління, націленої на якість.

Одним з основних документів, відповідно до якого планується і здійснюється вся діяльність у рамках системи управління, націленої на якість, є політика підприємства з якості. Політика у сфері якості – політика, пов'язана з якістю. Це загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, що їх офіційно сформульовано найвищим керівництвом [1]. Правильно розроблена політика є ключем до конкурентоспроможності підприємства на ринку й ефективної діяльності його системи управління якістю, націленої на якість. Вона повинна:

- відповідати цілям організації;
- включати зобов'язання відповідати вимогам і постійно підвищувати результативність системи управління підприємством, націленої на якість;
- створювати основи для постановки й аналізу цілей у сфері якості;
- бути доведеною до відома персоналу організації і зрозумілою йому;
- аналізуватися на постійну придатність.

Відповідальність за розроблення, впровадження політики й організацію виконання її вимог покладається на вище керівництво підприємства. Політика підприємства з якості може складатися з таких основних частин [7]:

1. Політика у сфері якості (назва документа).
2. Лозунг.
3. Сутність політики (основні напрями розвитку підприємства у сфері якості).
4. Поставлені цілі.
5. Засоби реалізації політики.
6. Підпис керівника, печатка.

Необхідним елементом діяльності з розроблення політики є збір та аналіз маркетингової інформації про потенційних споживачів продукції й їх очікування. Це пояснюється тим, що політика повинна в максимальному ступені відповідати очікуванням і вимогам споживачів. Тільки за наявності такої відповідності політика зможе успішно виконувати як свою зовнішню функцію (реклами), так і внутрішню (основних положень системи управління підприємством, націленої на якість).

Для визначення цілей з якості, передусім, необхідно виділити вимірні параметри, що характеризують положення політики підприємства у сфері якості. Серед них можуть бути показники, використані для анкетування споживачів і персоналу (наприклад, рівень задоволеності

якістю, цінами, умовами постачання, упаковкою, гнучкість підприємства і т. д.). Для визначення цілей можуть використовуватися показники, що відображають інтереси самого підприємства (наприклад, обсяг виробництва, прибуток, частка ринку), інтереси персоналу (наприклад, рівень мотивації, умови праці, рівень навчання) та інтереси інших заінтересованих сторін.

У кінці періоду планування вище керівництво аналізує функціонування системи управління підприємством, націленої на якість, і на основі цього аналізу розробляється політика, цілі, плани підприємства на наступний період, тобто здійснюється наступний виток по спіралі безперервного вдосконалення підприємства.

Дослідне впровадження системи управління підприємством, націленої на якість, можна починати після завершення розроблення документації і приведення діяльності підприємства у відповідність вимогам МС ISO 9001:2015 і цієї документації. Уся розроблена документація розмножується в необхідній кількості і поширюється серед співробітників відповідно до методики управління документацією. З цієї миті підприємство починає працювати відповідно до вимог МС ISO 9001:2015 і документації.

Дослідне впровадження здійснюється шляхом видання відповідного наказу першого керівника підприємства. У наказі доцільно підкреслити важливість цього заходу, обов'язковості виконання вимог документів системи управління, націленої на якість. Дуже важливо, щоб на момент впровадження повною мірою виконувалися вимоги:

- документи системи управління, націленої на якість, ухвалені, тиражовані і роздані виконавцям;
- виконавці ознайомлені з документами, розуміють їх і готові виконувати;
- є всі ресурси, необхідні для виконання вимог документів системи управління, націленої на якість.

Навіть за найкращої підготовки до впровадження системи управління, націленої на якість, є вірогідність того, що окремі нюанси діяльності підприємства будуть пропущені і не відображені в документах. Це може призвести до того, що «механічне» виконання вимог документів системи управління, націленої на якість, буде неможливим, ускладненим або взагалі призведе до негативних результатів.

Щоб запобігти такій можливості, доцільно ввести дослідницький період впровадження системи управління, націленої на якість, під час якого допускається відхилення від вимог документації. Але при цьому відповідна обґрунтована інформація повинна терміново передаватися в групу управління якістю, яка оперативно вивчає цю інформацію і за необхідності готує проекти змін у документи системи управління, націленої на якість.

Висновки. Система управління, націлена на якість продукції, яка відповідає вимогам ISO 9001:2015, є інструментом, який дає змогу підприємствам індустрії моди формувати конкурентні переваги високого рангу. Розроблення й впровадження системи управління підприємством, націленої на якість, є виконанням типового проекту, який розділено на дев'ять проектних етапів.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). К.: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). К.: УкрНДНЦ, 2016. 21 с.
3. Системи управління качеством и внутренний аудит. Конспект / сост. В.А. Ягодзинский, Ю.Б. Кабаков. К.: Прирост-Академия, 2009. 201 с.
4. Бондаренко С.М., Копа А.В. Управління якістю, стандартизація та сертифікація лісів в Україні. Економіка та суспільство. 2017. № 12. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/30.pdf.
5. Бондаренко С.М. Задоволеність споживачів як основа успіху в бізнесі. Економіст. 2004. № 12. С. 35–38.
6. Бондаренко С.М., Строкач І.М. Особливості використання соціально орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. Технології та дизайн. 2014. № 1(10). URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1.
7. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством. К.: МАУП, 2002. 191 с.
8. Бондаренко С.М. Моделирование стратегии конкуренции промышленного предприятия. Стратегия экономического развития Украины. 2001. Вип. 7. С. 400–408.
9. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf.
10. Бондаренко С.М. Система показників конкурентоспроможності, соціально-економічної ефективності для споживача та рейтингу виробу на ринку. Проблеми науки. 2001. № 10. С. 40–46.
11. Діденко С.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
12. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2016. № 2. С. 79–85.
13. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
14. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). URL: https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIZjdYeEyxTHM5WHM.
15. Укрлепром: промисловий діалог з урядом. Легка промисловість. 2017. № 2. С. 4–6.
16. Інформація про Всеукраїнський з'їзд легкої промисловості 27 листопада 2018 р. URL: ukrleprom.org.ua/.

**ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ,
НАЦЕЛЕННОЙ НА КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ МОДЫ**

Аннотация. На сегодняшний день нет конкуренции товаров или услуг, существует только конкуренция моделей и систем управления. Поэтому система управления предприятием, нацеленная на качество продукции, является инструментом, который позволяет предприятиям индустрии моды формировать конкурентные преимущества высокого ранга. Разработка и внедрение системы управления предприятием, нацеленной на качество продукции, соответствующей требованиям ISO 9001:2015, является выполнением типового проекта, который разделен на девять проектных этапов.

Ключевые слова: система управления предприятием, нацеленная на качество продукции, индустрия моды, международный стандарт ISO 9001:2015, политика по качеству, требования.

**APPROACHES TO DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM
INTENDED FOR THE QUALITY OF THE PRODUCTS OF THE FASHION INDUSTRY ENTERPRISE**

Summary. For today there is no competition of goods or services, there is only competition of models and control systems. Therefore, the enterprise management system, which aimed at product quality, is an instrument that allows enterprises of the fashion industry to form competitive advantages of a high rank. The development and implementation of an enterprise-quality management system that meets the requirements of ISO 9001: 2015 is a typical project implementation that is divided into nine project phases.

Key words: enterprise management system, aimed at product quality, fashion industry, international standard ISO 9001: 2015, quality policy, requirements.